心理科学进展 2021, Vol. 29, No. 2, 353–364
Advances in Psychological Science

https://dx.doi.org/10.3724/SP.J.1042.2021.00353

员工授权期望的效应及其理论机制*

尹 奎[1] 张凯丽[2] 赵 景[1] 巩振兴[3]

([1]北京科技大学经济管理学院, 北京 100083) ([2]华东理工大学商学院, 上海 200237)
([3]聊城大学商学院, 山东 聊城 252000)

摘 要 以往对领导授权行为的研究大都以领导为中心, 探讨领导授权行为的有效性。随着追随理论的兴起, 越来越多的研究强调从员工视角探讨领导有效性。期望在组织管理中扮演重要角色, 员工授权期望是指员工形成的有关组织中的领导在权力授予方面应尽职责与义务的规范性认知。在系统梳理员工授权期望概念与测量的基础上, 分别从角色设定理论、领导分类理论、期望落差理论梳理了员工授权期望的作用效果与研究结论, 最后从基于内隐领导理论的变量测量、相关理论的机制探讨、追随理论的模型扩展、期望管理的前因探索等方面提出了未来研究的展望。

关键词 领导授权行为, 授权期望, 角色期望, 追随理论, 期望落差理论

分类号 B849:C93

1 引言

随着组织外部环境日益呈现出易变性、不确定性、复杂性与模糊性的特征, 组织不得不通过强化团队自我管理、扁平化组织设计等方式来激发员工的自主性与积极性。在此情境下, 授权成为实践界与理论界共同关注的热点话题(李朋波等, 2019; 王宏蕾, 孙健敏, 2019)。授权能够激发员工潜能, 提升组织有效性(Ahearne et al., 2005; Pearce & Sims, 2002; Vecchio et al., 2010), 多项研究证实了领导授权行为与积极的工作结果相关, 例如工作动机、工作绩效、创新绩效、积极工作态度、工作−家庭增益等(Kim & Beehr, 2020; Kim et al., 2018; Lee et al., 2018; 刘生敏, 信欢欢, 2019)。

尽管领导者在组织授权实践中扮演着重要角色, 但授权是一个存在于员工和领导之间的权力分享过程, 不仅受到领导的影响, 也受到员工的影响(Sharma & Kirkman, 2015), 如员工是否期望领导授权(e.g., Wong, 2019; Wong & Kuvaas, 2018)。进入组织后的员工作为组织角色系统中的成员, 会形成对领导应该如何履行一系列职责与义务的期望(Marginson & Bui, 2009; Tsui et al., 1995)。如果领导表现的授权行为符合员工期望, 员工满意度会有所提高(e.g., Epitropaki & Martin, 2005), 从而影响员工绩效表现。为了实现授权积极效应最大化, 组织要鼓励领导者采取授权行为, 并兼顾员工的授权期望(Wong, 2019)。

从研究趋势看, 越来越多的研究开始关注员工因素在领导过程中的重要性, 如追随理论(followership theory, Junker & van Dick, 2014)。在组织授权领域, 员工因素中的员工授权期望得到了越来越多的关注(e.g., Humborstad & Kuvaas, 2013)。员工授权期望是指员工形成的有关组织中的领导在权力授予方面应尽职责与义务的规范性认知(Humborstad & Kuvaas, 2013)。以 Wong 为代表的研究团队从员工和领导一致性视角探讨了员工授权期望在组织授权过程中的重要性; 而纵观以往的授权研究综述, 大都以领导为核心来探讨领导授权行为, 很少关注员工授权期望这一问题(e.g., Cheong et al., 2019; Sharma & Kirkman,

收稿日期: 2020-03-04

* 国家自然科学基金(71802019, 71801120, 71902061, 72073009); 教育部社科研究青年基金项目(18YJC630230); 中央高校基本科研业务费(FRF-TP-20-023A2, FRF-DF-19-008)。
通信作者: 张凯丽, E-mail: zhangkailiky@126.com;
赵景, E-mail: zhao_sch@163.com

2015)。从员工授权期望在授权过程中所饰角色的理论解释看，学者们使用的理论较为零散，涉及到角色设定理论(Humborstad & Kuvaas, 2013)、领导分类理论(Wong & Giessner, 2018)、期望落差理论(Wong & Kuvaas, 2018)等。基于这些理论的研究都有哪些发现、又有哪些不足，缺乏系统梳理。从现有实证研究取向看，大都从一致性视角探讨员工与领导授权匹配性的影响，且不论是期望确认模型(models of expectation confirmation, Brown et al., 2008)还是追随理论(followership theory, Junker & van Dick, 2014)，均强调员工的领导角色期望对个体行为有直接影响。有必要通过回顾相关理论，提出员工授权期望作用效果与影响因素的完整模型，而非仅仅从一致性视角来探讨员工授权期望。

本综述旨在系统回顾员工授权期望的概念、测量以及效应中涉及的相关理论，其意义在于：第一，以往对期望的研究大都基于皮格马利翁效应探讨领导、客户的员工期望的影响效果(如刘伟国 等，2018；王晓艳，高良谋，2020)，通过梳理员工授权期望的相关文献，强调了员工的领导角色期望的重要性，丰富了期望在组织行为与人力资源管理领域的研究范畴。第二，系统梳理员工授权期望效应的相关理论，如领导分类理论、内隐领导理论、期望落差理论等，结合相关实证研究论述了上述理论如何应用于员工授权期望，为后续具体研究提供借鉴；第三，遵循“完善测量方式→深化现有研究→拓展影响结果→探索影响因素”的逻辑，整合追随理论、内隐领导等前沿理论，提出了员工授权期望的完整研究框架，为进一步推动员工授权期望相关研究提供启示。

2 员工授权期望

2.1 概念定义

产生期望是人最基本、最重要的心理功能之一(Sagan, 1997)。Major 等(1995)将工作中的期望定义为员工在工作中或者工作情境中感知到的有关具体角色、职责与任务的规范。刘伟国等(2018)也认为来自领导的期望为员工提供了群体规范的相关线索，影响了团队成员的工作行为。员工授权期望是期望概念在授权领域的延伸。根据角色设定理论(role set theory)，员工在作为下属时，会形成有关领导应尽责任与义务的期望(Marginson & Bui, 2009)。在此基础上，Humborstad 和 Kuvaas (2013)将员工授权期望定义为领导应该如何给员工授权的期望，但上述定义并没有清晰界定期望到底是什么。借鉴 Major 等(1995)的观点以及刘伟国等(2018)对领导创造力期望的定义[1]，本文将员工授权期望定义为员工形成的有关组织中的领导在权力授予方面应尽职责与义务的规范性认知[2]。作为一种参照框架，员工授权期望影响了员工如何承担与组织中的领导相关的工作角色(Labianca et al., 2000)。根据本文对员工授权期望的定义，员工授权期望包括以下要点：从概念层次看，员工授权期望发生在个体层次，不同员工对相同领导会形成不同的期望；从概念属性看，员工授权期望是一种认知图式，储存在个体的记忆中，是员工衡量领导有效性的重要参考标准(Tsui, 1984)，其期望的具体对象是组织中的领导者在权力授予方面的应尽职责与义务；从概念内容看，它体现为员工认为的领导在授权方面应该/不应该承担的责任或履行的义务。

2.2 概念测量

目前，员工授权期望的测量主要是通过改编领导授权行为现有量表实现的，常见的领导授权行为量表包括 8 种(见表 1)。从变量测量层次看，5 种基于员工个体感知(Ahearne et al., 2005; Amundsen & Martinsen, 2014; Arnold et al., 2000; Konczak et al., 2000; Vecchio et al., 2010); 2 种同时适用于个体与团队层次(Arnold et al., 2000; Yun et al., 2006); 1 种是基于团队情境开发的(Kirkman & Rosen, 1997)。从不同量表被引情况看，Ahearne 等(2005)和 Arnold 等(2000)编制的量表被引次数最高(Lee et al., 2018)。从测量内容看，出现频率最高的领导授权行为维度包括自主性支持、决策参与、工作支持; Amundsen 和 Martinsen (2014)也认为领导授权行为的核心特征是领导支持与员工自主性。王辉等(2008)也强调领导授权行为包括个人发展支持、过程控制、权力委任、结果和目标控制、参与决策、工作指导 6 个维度。尽管上述

[1] 刘伟国等(2018)将领导创造力期望是指团队领导基于工作职位，对成员们付出创造性努力、实现创造性结果的工作要求和规范设定。

[2] 定义中的员工是广义的概念，泛指组织成员，而非仅仅指的是基层员工。

表 1　领导授权行为的测量

作者	层次	维度	被引
Ahearne 等(2005)	个体	提升工作意义、促进决策参与、表达高绩效期望、自主性支持	371
Amundsen 和 Martinsen (2014)	个体	自主支持、发展支持	76
Konczak 等(2000)	个体	权力下放、责任、自我决策制定、信息分享、技能发展与创新绩效辅导	380
Vecchio 等(2010)	个体	自主行动、机会性思考、合作行为	100
Zhang 和 Bartol (2010)	个体	提高工作意义、促进决策参与、表达高绩效期望、自主性支持	79
Arnold 等(2000)	个体/团队	榜样领导、教练式辅导、信息提供、参与式决策制定、关怀	380
Yun 等(2006)	个体/团队	——(单维度)	——
Kirkman 和 Rosen (1997)	团队	——(单维度)	——

注：被引数据来源于 web of science, ——代表无数据

研究在量表开发过程中都论证了领导授权行为与变革型领导、领导成员交换、共享型领导等其他领导方式的异同(Cheong et al., 2019), 但对于领导授权行为的核心特征, 目前尚未达成共识。

员工授权期望的测量方式单一, 均通过问卷方式来测量, 所用量表也没有经严格的问卷开发, 而是改编自现有的领导授权行为量表。目前, 员工授权期望均参考 Ahearne 等(2005)的领导授权行为量表, 通过转换测量条目主语来实现员工授权期望测量, 例如将“我的上级帮助我理解我的目标是如何关联到公司目标的”改为“我期望我的上级帮助我理解我的目标是如何关联到公司目标的” (Humborstad & Kuvaas, 2013; Wong & Kuvaas, 2018)。通过改编领导授权行为量表来测量员工授权期望, 存在如下局限：(1)从内容效度看, 需要通过严格的问卷开发过程才能检验员工授权期望的内容与领导授权行为的内容是否一致; (2)从测量方式看, 期望更多的是一种非意识活动, 通过问卷测量的期望是一种外显期望, 尽管自陈式量表施测方便、快速、占用被试时间少, 但容易受到评估对象意识的控制(杨红玲, 彭坚, 2015), 未来可以通过内隐联想测验等方式更好地捕捉员工内隐的授权期望; (3)从实际测量效果看, 基于 Ahearne 等(2005)领导授权行为量表改编的员工授权期望量表信度良好(平均信度为 0.855), 但变异程度较低(李克特 5 级评价下, 平均标准差仅为 0.53), 可能的原因是期望内容的积极性导致基于问卷的测量呈现出较高的社会期许性。

3　作用效果与理论解释

已有实证研究主要从员工和领导一致性(congruence)视角探讨员工授权期望的作用效果, 尚没有实证研究关注员工授权期望的独立影响或形成机制。有关员工和领导授权期望一致性的研究主要分为以下几种：一是, 期望与体验的一致性, 即员工授权期望与领导授权行为的一致性, 其中领导授权行为的测量分为员工评价(Wong & Giessner, 2018)与领导自评(Wong & Kuvaas, 2018); 二是, 评价源一致性, 例如员工授权期望自评与领导评价的员工授权期望(Humborstad & Kuvaas, 2013; Wong, 2019)。员工授权期望一致性研究中涉及到的理论主要包括角色设定理论、期望落差理论、领导分类理论等。为更好地体现理论导向, 而非变量导向, 本部分按照理论进行梳理, 首先介绍理论基本内容, 然后分析基于该理论的相关研究结论(表 2)。

3.1　角色设定理论视角下授权期望评价源一致性研究

3.1.1　角色设定理论

角色设定理论(role set theory)基本观点包括：(1)组织是一个角色系统, 包括角色发出与角色接收(Katz & Kahn, 1966); (2)身处组织结构中的每一个体都会面临一系列来自组织中其他成员的角色期望, 个体会基于这些角色期望做出相应反应(Katz & Kahn, 1966); (3)个体差异会影响角色期望的形成与解读(Katz & Kahn, 1978), 一方面, 员工更多基于个人利益形成对领导的角色期望(Tsui, 1984), 另一方面, 由于身份差异、个体差异等因素, 领导不一定能接收并准确理解员工的角色期望(Katz & Kahn, 1966); (4)当个体发现自己对他人的角色期望未被对方理解时, 个体会表现出工具性行为(instrumental acts), 进而向他人表达自己

表 2 员工授权期望相关研究结论

类型	作者(年份)	自变量	情境	因变量
评价源一致性	Wong (2019)	员工授权期望	①期望一致 VS 期望不一致	上行影响行为(−)
		领导感知的员工授权期望	②高−高一致 VS 低−低一致	上行影响行为(+)
			③低−高不一致 VS 高−低不一致	上行影响行为(N)
	Humborstad 和 Kuvaas (2013)	员工授权期望	①期望一致 VS 期望不一致	角色模糊(−)、内在动机(+)
		领导感知的员工授权期望	②高−高一致 VS 低−低一致	角色模糊(N)、内在动机(+)
			③低−高不一致 VS 高−低不一致	角色模糊(+)、内在动机(N)
期望与体验一致性	Wong 和 Kuvaas (2018)	员工授权期望	①期望一致 VS 期望不一致	工作满意度(NS)、心理授权(NS)
		员工感知的领导授权行为	②高−高一致 VS 低−低一致	工作满意度(NS)、心理授权(NS)
			③低−高不一致 VS 高−低不一致	工作满意度(+)、心理授权(NS)
	Wong 和 Giessner (2018)	员工授权期望	①期望一致 VS 期望不一致	放任型领导(−)、领导有效性(+)
		领导自评的授权行为	②高−高一致 VS 低−低一致	放任型领导(N)、领导有效性(N)
			③低−高不一致 VS 高−低不一致	放任型领导(N)、领导有效性(N)

注:情境①代表员工与领导评价一致还是不一致的比较; 情境②代表在员工与领导评价一致情况下, 得分高与得分低的比较; 情境③代表员工与领导评价不一致时, 员工评价低于领导评价与员工评价高于领导评价的比较。VS 代表两种情境比较, +代表前者高于后者, −代表前者低于后者, N 代表未提此假设, NS 代表该假设不成立。

的意见(Katz & Kahn, 1978)。

3.1.2 相关研究结论

角色设定理论为提出员工授权期望的概念、探讨员工授权期望与领导感知的员工授权期望的一致性提供了依据。根据角色设定理论, 一方面, 身处组织中的每一个体都会面临组织中其他成员的角色期望(Katz & Kahn, 1966), 即存在员工对领导的授权期望; 另一方面, 个体差异会影响角色期望的解读, 即员工授权期望与领导感知的员工授权期望之间存在差异(Katz & Kahn, 1978)。基于此, Humborstad 和 Kuvaas (2013)首次提出了员工授权期望的概念, 认为存在领导感知的员工授权期望与员工授权期望不一致的情境, 并进一步发现当两者一致时, 双方能够更好地预测彼此的行为(Weick, 1979), 降低角色模糊, 激发员工内在动机。当领导高估员工授权期望时, 会给予员工更多的决策制定自由裁量权(Pearce & Sims, 2002), 使得员工面临更多不确定性, 相比于领导低估员工授权期望, 员工角色模糊增强。与此同时, 相比于不一致, 领导感知的员工授权期望与员工授权期望一致情况下的员工内在动机水平更高, 因为不管领导高估还是低估, 都会降低员工人−工作匹配, 影响员工个人目标实现。当两者一致时, 员工授权期望越高越渴望习得新技能, 内在动机得到激发(Humborstad & Kuvaas, 2013)。在一定程度上, Humborstad 和 Kuvaas (2013)拓展了角色设定理论, 因为该理论并没有进一步解释领导感知的员工角色期望与员工实际角色期望之间的差异对员工动机、认知(角色模糊)的影响。

领导意识到员工授权期望时会带来积极结果, 但这并不代表当领导没有意识到员工授权期望时, 员工就无能为力。根据角色设定理论, 当个体发现自己对他人的角色期望未被对方理解时, 会促使自身表现出工具性行为(Katz & Kahn, 1978)。基于上述逻辑, Wong (2019)发现, 领导感知的员工授权期望与员工授权期望自评的不一致会激发员工上行影响行为; 上行影响行为是指处于低职位的个体试图影响高职位个体所表现出来的行为, 如理性劝说(rational persuasion)、诉诸鼓励(inspirational appeals)。这是因为授权期望认知的差异违反了员工应该被尊重与关注的规范(Kane & Montgomery, 1998), 促使员工做出改变。领导−员工任务互依性、员工自我效能感正向调节上述关系, 因为领导−员工任务互依性高时, 领导与员工之间的互动更加频繁(Weick, 1979), 双方的授权认知差异更有可能被发觉, 而自我效能感高的员工具有更高的控制取向(mastery orientation) (Rawsthorne & Elliot, 1999), 视自己与领导对授权的认知差异为挑战而非威胁。当员工和领导的授权认知一致时, 员工授权期望越高, 越倾向于

使用上行影响行为。这是因为授权期望高的员工有着更高的动机取向(Amabile et al., 1994), 他们会寻找机会获得更多的授权。领导在意识到高员工授权期望时, 也会给予员工更多的自主性和表达观点的权力(Eckert et al., 2010)。基于此, Wong (2019)通过细化工具性行为内容, 引入任务互依性、员工自我效能感, 扩展了角色设定理论。因为角色设定理论并没有进一步介绍个体工具性行为包括哪些, 以及什么情境下的个体会在对方未意识到自己的角色期望时表现出工具性行为。

3.2 期望落差理论视角下授权期望与体验一致性研究

3.2.1 期望落差理论

根据期望落差理论(met expectation), 个体在工作中获得的积极或消极体验与期望存在差异时, 会产生期望落差(Porter & Steer, 1973)。期望落差理论的基本观点包括: (1)大部分员工对期望的东西给予更高的评价, 例如薪酬、晋升、领导关系等; (2)不同员工对工作中潜在“奖励”的重视程度不同; (3)离职是员工在衡量已得或潜在收益与之前期望后做出的决策, 当期望落空时, 个体更倾向于离开组织。随后, 元分析也发现, 期望落差会降低工作满意度、组织承诺、工作绩效, 提高离职意愿(Wanous et al., 1992)。不管是在组织行为领域、消费者心理学还是信息系统领域, 满意度是期望落差重点探讨的结果变量(Brown et al., 2008)。此外, 基于情感事件理论, 王聪颖和杨东涛(2017)进一步发现期望落差会给个体带来更多的消极情绪, 影响个体的职业承诺, 增强其离职意愿。

尽管期望落差理论在直觉上很有吸引力, 但是存在几个重要局限(Brown et al., 2008; Irving & Montes, 2009): (1)并未阐述个体在事后体验超过事前期望的情境下会如何作为, 是体验超过期望的反应更好, 还是体验越接近期望时越好; (2)期望落差与结果变量的关系有可能并非是线性的; (3)没有考虑期望得到满足的情况下, 期望绝对值对结果变量的影响。针对上述局限, Brown 等(2008)发展出期望落差影响的期望确认模型(models of expectation confirmation), 提出了三种替代模型: 不一致模型(disconfirmation model)、理想值模型(ideal-point model)以及体验唯一模型(experience-only model)。不一致模型是指个体事后体验与事前期望不一致, 个体事后体验超越事前期望会带来更多积极体验、更高的工作满意度, 而低于期望会降低满意度, 这种影响是线性的。理想值模型基于一致性(congruence)思想, 认为期望落差的影响是非线性的, 任何期望与体验的不一致(体验高于或者低于期望)都会带来低的认知评价。体验唯一模型认为只有事后体验影响评价, 评价与事前期望无关, 这是因为近因效应的存在使得事后体验更重要、更具影响力。Brown 等(2008)提出的期望确认模型并没有阐述三种替代模型的适用情境, 只是强调了体验与期望匹配/不匹配时带来的三种影响模式。

3.2.2 相关研究结论

期望落差理论为研究员工授权期望提供了重要思路, 即要对比事后体验与事前期望, 探讨两者一致性对结果的影响。根据期望落差理论, 员工在结果发生前都怀有期望(如领导是否授权), 并将这种期望作为后期比较性判断的参考框架(Oliver et al., 1994)。而期望确认模型为探讨事后体验与事前期望的影响提供了参考。Wong 和 Kuvaas (2018)在探讨员工授权期望与领导授权行为一致性的效应时提出了三个竞争性假设, 分别对应于 Brown 等(2008)提出的三种替代模型, 发现工作满意度适用于不一致性模型, 这是因为领导授权行为是一种积极的领导行为, 员工会将积极不一致(授权体验高于事前授权期望)视为一种“惊喜”。而心理授权不适用于上述任一模型, 消极或积极的不一致都能够提升员工的心理授权感, 这可能是因为授权嵌入在组织不同层次(Spreitzer, 2008), 拥有高授权期望的员工可以从其他渠道获得支持(Humborstad et al., 2008), 降低了对直接领导的依赖。此外, 事后分析还发现, 在期望与体验一致时, 员工授权期望对心理授权产生 U 型影响, 似乎暗示个体对领导的授权期望呈中等水平时, 他们反而不清楚自己期望的授权水平。总体来看, 期望确认模型仅为探讨事后体验与事前期望一致性的影响提供了一个框架, 但对于期望的具体内容或不同性质的结果变量适用于哪一替代模型有待进一步探讨。

3.3 领导分类理论视角下授权期望与体验一致性研究

3.3.1 领导分类理论

领导分类理论(leader categorization theory)是研究领导有效性的重要理论之一(Lord et al., 1984;

Lord & Maher, 1991)，其核心观点包括：(1)领导认知(leader perception)在领导选择、领导权力形成以及领导过程中扮演重要角色(Lord & Maher, 1991)；(2)员工都有自己的内隐领导理论(implicit leadership theories)，在进行领导有效性评价时，基于内隐领导理论的认知图式被激活，对目标个体在内隐领导理论基础上进行匹配性评价。员工内隐领导理论(又被称为领导原型，leader stereotypes)是一种认知图式，定义了领导在和员工的关系中应该具备什么样的特质，应该表现出怎样的行为(Lord & Maher, 1993)，从而影响领导和员工的互动过程以及随后的领导有效性评价(Shondrick et al., 2010)。尤其是当外显领导行为与内隐期望不一致时，员工会对领导做出消极的评价(Epitropaki et al., 2013; Lord & Brown, 2001)；Epitropaki 和 Martin (2005)也发现，外显领导行为与内隐期望不一致情境下的领导–员工关系会恶化，继而影响员工的工作态度与幸福感。

3.3.2 相关研究结论

领导分类理论强调员工内隐领导理论在领导有效性评价中的重要性。Wong 和 Giessner (2018)基于领导分类理论，认为员工授权期望作为个体的一种认知图式，界定了领导在与员工的关系中应该展现出何种行为(Lord & Maher, 1993)，从而影响员工对领导授权行为的评价。具体而言，当领导授权行为与员工授权期望不匹配时，领导授权行为会被评价为放任行为(laissez-faire behavior)，即领导忽视员工需求、逃避应有之责、与员工保持远社会距离的消极领导行为，放任行为的评价进一步影响了员工对领导有效性的主观评价。这是因为当领导授权行为超过员工授权期望时，员工会将领导的过度授权、角色责任下放视为消极的领导行为(Hinkin & Schriesheim, 2008)；而当员工授权期望高于领导授权行为时，员工会认为领导没有兴趣满足自己的需求，也是一种放任型领导的表现(Skogstad et al., 2007)。领导有效性反映了个体对领导是否能够有力"搞定"事情的评价(Douglas & Ammeter, 2004)，包括员工绩效、领导认可、领导魅力等主客观指标(van Knippenberg & Hogg, 2003)，现有研究中采用的是员工感知的领导有效性，未来可以从多个数据来源验证上述结论的可靠性。

总体而言，不管是评价源一致还是期望与体验一致，员工和领导授权期望一致性都会给员工或领导带来积极影响，如降低角色模糊、提升内在动机、提高领导有效性评价(Humborstad & Kuvaas, 2013; Wong & Giessner, 2018)。这符合人–组织匹配理论，评价源一致性更多地体现了员工和领导认知模型的一致性匹配(supplementary fit)，而期望与体验一致性更多地体现在需要–供给的互补性匹配(complementary fit)。评价源一致性反映了不同个体对事物的共同看法，是个体价值观、认知模式的重要反映，具有根源性与持久性特征(Kristof, 1996; 单云昭, 侯楠, 2019)。领导授权评价源一致性的研究进一步扩展了人–组织匹配理论，作为一种一致性匹配，它能够降低员工的角色模糊，提升员工的内在动机(Humborstad & Kuvaas, 2013)。需要与供给匹配是指个体的偏好、需要与组织系统或组织结构相匹配(Kristof, 1996)。员工授权期望反应了员工对工作特征的偏好与自主性的内在需求，而领导授权行为是组织满足员工偏好与需求的重要途径，需求–供给的互补性匹配能够提升员工满意度(Kristof, 1996)。但是，Wong 和 Kuvaas (2018)的研究并没有证实期望与体验的一致性对工作满意的影响高于不一致的情境。可能的解释是上述研究的样本量较小(N=114)，或者对满意度的测量过于笼统，这也启示后续可以进一步验证上述结论。

4 研究展望

未来在员工授权期望测量更加准确的基础上，可以朝着两个大的方向进行深化与拓展：一是，基于一致性视角进一步拓展目前的研究；二是，突破现有研究范式，基于追随理论或者内隐领导理论，将员工授权期望作为一个更重要的独立变量来研究，系统探讨其前因变量与作用效果(见图 1)。

4.1 基于内隐领导理论，丰富员工授权期望的测量方式

目前对员工授权期望的测量均为问卷法，测量所得结果更多的是一种外显期望，并没有体现期望的另一面——"非意识"性。期望储存于个体的记忆中，对个体认知判断的影响是非意识性的。领导分类理论也强调了个体的内隐领导理论在领导形成与有效性评价中的重要性(Lord & Maher, 1991)。内隐领导理论不同于领导特质理论、情境领导理论，认为领导有效性存在于员工

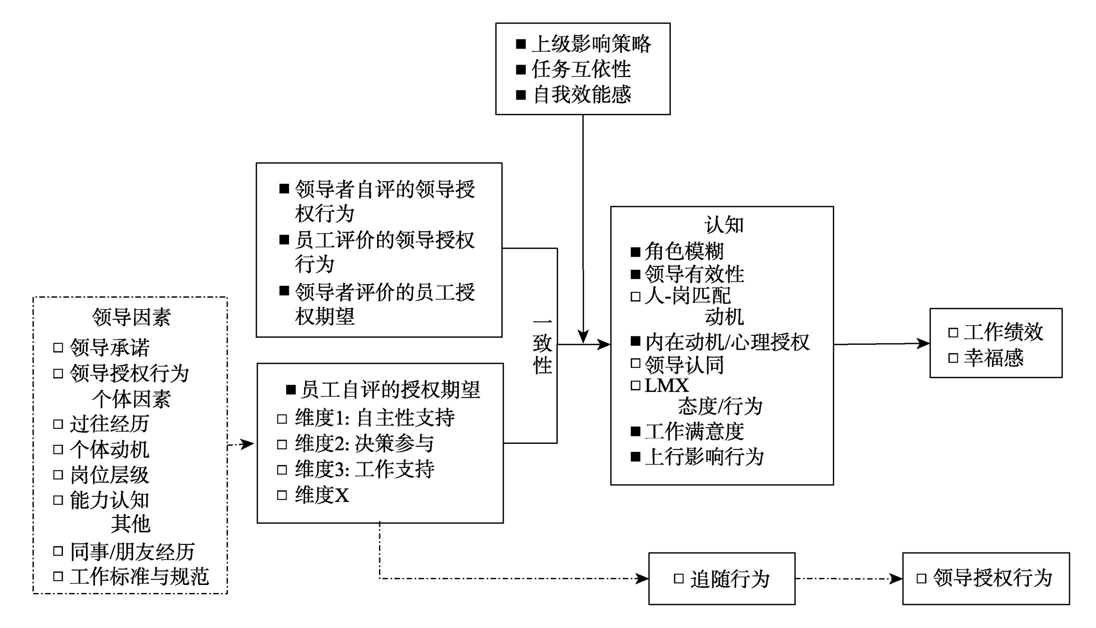


图 1　员工授权期望研究框架图

资料来源：作者整理，实■代表已有研究，□代表提出的未来研究内容，X 代表其他维度，实线→代表已有研究，虚线→代表建议的未来研究方向

的心目中(杨艳, 胡蓓, 2009)。员工授权期望的概念本身符合内隐领导理论，均强调员工头脑中认知的领导应该是什么样。目前对员工授权期望的测量都是自陈式量表，很容易受到评估对象意识的影响，更多的是个体在权衡了领导是否授权的成本与收益后进行的评价。未来应该通过内隐联想测验、投射测验等间接测量方法来捕捉、搜集与员工授权期望更加契合的无意识加工信息(Cheong et al., 2019; 杨红玲, 彭坚, 2015)。这对分析员工授权期望的实际影响大有帮助，尤其是对客观绩效与行为的影响(Spangler, 1992)。此外，内隐领导理论也强调，文化性质决定了内隐领导理论的内容。例如凌文辁等(1991)证实了中国人与美国人在内隐领导内容上存在显著差异。以此来看，目前通过改编基于西方组织情境开发的授权行为量表来测量中国组织情境中员工授权期望的方式是否合适，有待进一步考察。

4.2　整合相关理论，挖掘授权期望一致性的影响结果

除领导分类理论外，角色设定理论、期望落差理论等在解释员工授权期望与领导授权行为一致性带来的影响时都不够直接。期望落差理论起初更多地用于解释员工满意度、离职意愿，而角色设定理论更多地解释了员工与领导对工作中角色认知不一致的影响因素。授权发生在员工与领导之间，因此能够体现员工与领导互动的理论可能有更强的解释力，如人−环境匹配、关系认同理论等(邹艳春等, 2019)。Humborstad 和 Kuvaas (2013)在解释领导是否高估员工授权期望如何影响员工内在动机、角色模糊时，使用了人−岗匹配理论作为解释机制，但研究中并没有直接测量人−岗匹配。不管是领导授权行为还是领导对员工领导授权期望的感知，都是工作中的重要情境，基于人−环境匹配理论(尤其是员工−领导匹配)解释员工与领导授权匹配问题是未来研究的重要方向。其次，关系认同理论作为一种直接涉及员工与领导互动的理论，也是解释员工与领导授权一致性的潜在理论。认同是指个体定义自我(相对于其他人)的方式，包括集体认同、关系认同以及自我认同，其中关系认同是指个体在特定的角色关系中定义自己的程度(Sluss & Ashforth, 2007)。领导与员工行为在影响角色关系的同时，也均能够影响员工与领导之间的关系认同(Sluss & Ashforth, 2007)，而授权是一个存在于员工与领导之间的过程，涉及到双方的角色定位，能够影响关系认同。关系认同能够激发个体去实现来自一对一关系中

他人的角色期望，做出有利于他人的行为(Johnson et al., 2012)。以此来看，存在"员工和领导授权期望一致性→领导关系认同→员工积极行为"的路径。此外，Lord 和 Maher (1991)认为员工会将认知图式(如对领导的授权期望)与现实领导行为进行比对，从而判断眼前的领导是不是一个有效的领导，继而影响员工与领导关系、组织承诺、主观幸福感(Epitropaki & Martin, 2005; Junker & van Dick, 2014)，上述变量都可能是员工与领导授权匹配的结果变量，但现有研究尚未进行检验。

4.3 基于追随理论，探讨员工授权期望的主效应

期望与实际体验对员工态度与行为有着同样的解释力(Irving & Meyer, 1994, 1995)。目前的研究更多考察员工授权期望与领导因素的匹配带来的影响，忽略了员工授权期望对员工自身行为、领导行为的直接影响。Uhl-Bien 等(2014)提出了追随理论中的"翻转镜头" (Reversing the lens)模型，认为追随者特征会影响追随行为，继而影响领导感知与行为。追随者特征包括影响个体如何定义自己以及实施追随，例如角色导向、动机、智力等。员工授权期望反映了个体渴望在工作中拥有更多自主权以及扮演更重要角色，是一种典型的角色导向。而角色感知与角色定位直接影响了个体的角色行为(Katz & Kahn, 1978)。当员工期望领导授权时，员工可以通过展现追随行为(如主动性行为)来获得领导的认可，从而获得更多的授权；因为授权不仅受到领导者影响，同时也受到员工的影响(Sharma & Kirkman, 2015)。追随行为能够影响领导如何使用权力、采取什么样的影响策略(Yukl & Falbe, 1990)，以此来看，存在"员工授权期望→员工追随行为(如主动性行为) →领导授权行为"的路径。此外，领导更容易相信那些期望获得授权的员工，因为这些员工相比于其他员工更适合成为授权的对象(Carsten et al., 2018)，即存在"员工授权期望→领导授权行为"的路径。这为理解领导授权的原因提供了新的视角(Han et al., 2019)。

4.4 借鉴期望管理已有研究，探讨员工授权期望的影响因素

每一个体怀揣着不同的期望进入组织(Porter & Steers, 1973)。鉴于员工授权期望可以作为调节变量、自变量影响员工态度、行为以及领导有效性，未来有必要进一步分析员工授权期望的影响因素，这将为组织通过管理员工期望来提升组织管理效能提供重要启示。在人力资源管理领域，工作预览(job previews)的研究发现，不切实际的过高期望会带来低满意度(Kotter, 1973)，而当员工有着切实的期望时，更容易实现体验−期望的一致，提高工作满意度。对新员工工作期望的研究也发现，低期望与更积极的工作结果相关(Buckley et al., 1998)。以此来看，对员工授权期望影响因素的探讨显得尤为重要。首先，员工授权期望受到领导承诺、领导行为的影响(Ababneh, 2020; Wong, 2019)，领导的内隐或者外显承诺都会影响员工期望(Ababneh, 2020)。期望具有动态性，之前领导授权行为也会影响之后员工授权期望。这是因为角色系统是一个不断变化的过程，可能存在方向上的循环(Katz & Kahn, 1978)，即员工授权期望与领导授权行为动态变化、相互影响(Wong, 2019)。其次，个体因素也是影响期望的重要因素。Porter 等(1975)发现过往的工作经历影响了个体对当前工作的期望。Hubbard 和 Purcell (2001)探讨了并购中的员工期望管理策略，认为个体的职位等级、能力会影响个体的期望。此外，还可以借鉴营销管理领域有关顾客期望管理的已有成果，例如熊凯和王娟(2005)从个体动机、经验、经历等方面探讨了顾客期望的影响因素。再次，Ababneh (2020)认为同事或朋友经历、工作标准与规范都可能影响员工期望。上述研究都为进一步探讨员工授权期望的影响因素提供了重要启示。

4.5 从细分维度视角探讨员工授权期望的前因与后效

以往对员工授权期望的研究，都是从整体去分析，默认授权期望不同维度作用大小与方向是一致的，而以往领导授权行为的研究发现，不同维度的影响因素存在差异(Hassan et al., 2016; 韦慧民, 龙立荣, 2011)。Cheong 等(2019)也认为领导授权行为的每个子维度都可能通过不同的中介对不同结果产生影响，这也是现在的领导授权行为整体研究结论存在差异的重要原因。以 Arnold 等(2000)开发的量表为例，子维度关怀属于人际导向，而参与式决策制定属于任务导向。Vecchio 等(2010)编制的三维度领导授权行为量表是一个简单综合得分，而非二阶因子模型，暗示了不同维度的作用效果与前因可能存在差异。再如，自主性是员工授权期望的核心子维度，Wong 等(2017)

只探讨了员工和领导自主性期望匹配对员工能力施展的影响。细分维度探讨员工授权期望的意义在于：一是，理论更加聚焦，解释起来更有针对性；二是，精确测量研究内容，避免因为测量维度不统一带来的结论差异。

参考文献

李朋波，孙雨晴，雷铭. (2019). 权力何以授予：目标理论视角下领导授权行为的形成机制. *心理科学进展, 27*(7), 1167–1182.

凌文辁，方俐洛，艾尔卡. (1991). 内隐领导理论的中国研究——与美国的研究进行比较. *心理学报, 23*(3), 236–242.

刘生敏，信欢欢. (2019). 领导授权为何能让员工直言进谏?权力依赖与权力距离的调节作用. *中国人力资源开发, 36*(4), 61–72.

刘伟国，房俨然，施俊琦，莫申江. (2018). 领导创造力期望对团队创造力的影响. *心理学报, 50*(6), 667–677.

单云昭，侯楠. (2019). 志同道合，绩效更优：领导—下属公共服务动机一致性、工作投入与服务绩效. *中国人力资源开发, 36*(2), 35–46.

王聪颖，杨东涛. (2017). 期望差距对新生代知识型员工离职意向的影响研究. *管理学报, 14*(12), 1786–1794.

王宏蕾，孙健敏. (2019). 授权型领导的负面效应：理论机制与边界条件. *心理科学进展, 27*(5), 858–870.

王辉，武朝艳，张燕，陈昭全. (2008). 领导授权赋能行为的维度确认与测量. *心理学报, 40*(12), 1297–1305.

王晓艳，高良谋. (2020). 用户创新期望对员工创新行为的影响——一个有调节的中介模型构建与检验. *经济管理, 42*(1), 93–108.

韦慧民，龙立荣. (2011). 认知与情感信任，权力距离感和制度控制对领导授权行为的影响研究. *管理工程学报, 25*(1), 10–17.

熊凯，王娟. (2005). 服务企业顾客期望管理. *当代财经,* (1), 62–65.

杨红玲，彭坚. (2015). 内隐追随理论研究述评. *外国经济与管理, 37*(3), 16–26.

杨艳，胡蓓. (2009). 基于认知视角的内隐领导理论研究述评. *外国经济与管理, 31*(8), 28–35.

邹艳春，成雨聪，梁嘉文. (2019). 心心相印：领导——下属心理资本匹配对下属学习行为的影响. *中国人力资源开发, 36*(7), 24–36.

Ababneh, K. I. (2020). Effects of met expectations, trust, job satisfaction, and commitment on faculty turnover intentions in the United Arab Emirates (UAE). *The International Journal of Human Resource Management, 31*(2), 303–334.

Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology, 90*(5), 945–955.

Amabile, T. M., Hill, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1994). The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology, 66*(5), 950–967.

Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly, 25*(3), 487–511.

Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior, 21*(3), 249–269.

Brown, S. A., Venkatesh, V., Kuruzovich, J., & Massey, A. P. (2008). Expectation confirmation: An examination of three competing models. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 105*(1), 52–66.

Buckley, M. R., Fedor, D. B., Veres, J. G., Wiese, D. S., & Carraher, S. M. (1998). Investigating newcomer expectations and job-related outcomes. *Journal of Applied Psychology, 83*(3), 452–461.

Carsten, M. K., Uhl-Bien, M., & Huang, L. (2018). Leader perceptions and motivation as outcomes of followership role orientation and behavior. *Leadership, 14*(6), 731–756.

Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., & Tsai, C. Y. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership Quarterly, 30*(1), 34–58.

Douglas, C., & Ammeter, A. P. (2004). An examination of leader political skill and its effect on ratings of leader effectiveness. *The Leadership Quarterly, 15*(4), 537–550.

Eckert, R., Ekelund, B. Z., Gentry, W. A., & Dawson, J. F. (2010). “I don't see me like you see me, but is that a problem?” Cultural influences on rating discrepancy in 360-degree feedback instruments. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 19*(3), 259–278.

Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). From ideal to real: A longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology, 90*(4), 659–676

Epitropaki, O., Sy, T., Martin, R., Tram-Quon, S., & Topakas, A. (2013). Implicit leadership and followership theories “in the wild”: Taking stock of information-processing approaches to leadership and followership in organizational settings. *The Leadership Quarterly, 24*(6), 858–881.

Han, S., Harold, C. M., & Cheong, M. (2019). Examining why employee proactive personality influences empowering

leadership: The roles of cognition‐and affect‐based trust. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 92*(2), 352–383.

Hassan, S., Wright, B. E., & Park, J. (2016). The role of employee task performance and learning effort in determining empowering managerial practices: Evidence from a public agency. *Review of Public Personnel Administration, 36*(1), 57–79.

Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (2008). An examination of "nonleadership": From laissez-faire leadership to leader reward omission and punishment omission. *Journal of Applied Psychology, 93*(6), 1234–1248.

Hubbard, N., & Purcell, J. (2001). Managing employee expectations during acquisitions. *Human Resource Management Journal, 11*(2), 17–33.

Humborstad, S. I. W., Humborstad, B., Whitfield, R., & Perry, C. (2008). Implementation of empowerment in Chinese high power-distance organizations. *The International Journal of Human Resource Management, 19*(7), 1349–1364.

Humborstad, S. I. W., & Kuvaas, B. (2013). Mutuality in leader-subordinate empowerment expectation: Its impact on role ambiguity and intrinsic motivation. *The Leadership Quarterly, 24*(2), 363–377.

Irving, P. G., & Meyer, J. P. (1994). Reexamination of the met-expectations hypothesis: A longitudinal analysis. *Journal of Applied Psychology, 79*(6), 937–949.

Irving, P. G., & Meyer, J. P. (1995). On using direct measures of met-expectations: A methodological note. *Journal of management, 21*(6), 1159–1175.

Irving, P. G., & Montes, S. D. (2009). Met expectations: The effects of expected and delivered inducements on employee satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 82*(2), 431–451.

Johnson, R. E., Venus, M., Lanaj, K., Mao, C., & Chang, C. -H. (2012). Leader identity as an antecedent of the frequency and consistency of transformational, consideration, and abusive leadership behaviors. *Journal of Applied Psychology, 97*(6), 1262–1272.

Junker, N. M., & van Dick, R. (2014). Implicit theories in organizational settings: A systematic review and research agenda of implicit leadership and followership theories. *The Leadership Quarterly, 25*(6), 1154–1173.

Kane, K., & Montgomery, K. (1998). A framework for understanding dysempowerment in organizations. *Human Resource Management, 37*(3-4), 263–275.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley & Sons.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.

Kim, M., & Beehr, T. A. (2020). The long reach of the leader: Can empowering leadership at work result in enriched home lives? *Journal of Occupational Health Psychology, 25*(3), 203–213.

Kim, M., Beehr, T. A., & Prewett, M. S. (2018). Employee responses to empowering leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 25*(3), 257–276.

Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1997). A model of work team empowerment. In R. W. Woodman, & W. A. Pasmore (Eds.), *Research in organizational change and development: Research in organizational change and development* (Vol. 10, pp. 131–167). JAI press.

Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement, 60*(2), 301–313.

Kotter, J. P. (1973). The psychological contract: Managing the joining-up process. *California Management Review, 15*(3), 91–99.

Kristof, A. L. (1996). Person‐organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology, 49*(1), 1–49.

Labianca, G., Gray, B., & Brass, D. J. (2000). A grounded model of organizational schema change during empowerment. *Organization Science, 11*(2), 235–257.

Lee, A., Willis, S., & Tian, A. W. (2018). Empowering leadership: A meta‐analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation. *Journal of Organizational Behavior, 39*(3), 306–325.

Lord, R. G., & Brown, D. J. (2001). Leadership, values, and subordinate self-concepts. *The Leadership Quarterly, 12*(2), 133–152.

Lord, R. G., Foti, R. J., & de Vader, C. L. (1984). A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance, 34*(3), 343–378.

Lord, R. G., & Maher, K. J. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions and performance.* Boston, MA: Unwin Hyman.

Lord, R. G., & Maher, K. J. (1993). *Leadership and information processing. Linking perceptions and performance.* London: Routledge.

Major, D. A., Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T., & Gardner, P. D. (1995). A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors. *Journal of Applied Psychology, 80*(3), 418–431.

Marginson, D. E. W., & Bui, T. B. (2009). Examining the human cost of multiple role expectations. *Social Science Electronic Publishing, 21*(1), 59–81.

Oliver, R. L., Balakrishnan, P. S., & Barry, B. (1994). Outcome satisfaction in negotiation: A test of expectancy disconfirmation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 60*(2), 252–275.

Pearce, C. L., & Sims Jr, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 6*(2), 172–197.

Porter, L. W., Lawler, E. E., & Hackman, J. R. (1975). *Behavior in organizations*. New York: McGraw-Hill.

Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin, 80*(2), 151–176.

Rawsthorne, L. J., & Elliot, A. J. (1999). Achievement goals and intrinsic motivation: A meta–analytic review. *Personality and Social Psychology Review, 3*(4), 326–344.

Sagan, C. (1997). *Billions and billions: Thoughts on life and death at the brink of the millennium* (pp.91). New York: Ballantine.

Sharma, P. N., & Kirkman, B. L. (2015). Leveraging leaders: A literature review and future lines of inquiry for empowering leadership research. *Group & Organization Management, 40*(2), 193–237.

Shondrick, S. J., Dinh, J. E., & Lord, R. G. (2010). Developments in implicit leadership theory and cognitive science: Applications to improving measurement and understanding alternatives to hierarchical leadership. *The Leadership Quarterly, 21*(6), 959–978.

Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(1), 80–92.

Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. (2007). Relational identity and identification: Defining ourselves through work relationships. *The Academy of Management Review, 32*(1), 9–32.

Spangler, W. D. (1992). Validity of questionnaire and TAT measures of need for achievement: Two meta-analyses. *Psychological Bulletin, 112*(1), 140–154.

Spreitzer, G. M. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. In J. Barling & C. L. Cooper (Eds.), *The Sage handbook of organizational behavior* (Vol. 1: Micro approaches, pp. 54–72). Sage.

Tsui, A. S. (1984). A role set analysis of managerial reputation. *Organizational Behavior and Human Performance, 34*(1), 64–96.

Tsui, A. S., Ashford, S. J., Clair, L. S., & Xin, K. R. (1995). Dealing with discrepant expectations: Response strategies and managerial effectiveness. *Academy of Management Journal, 38*(6), 1515–1543.

Uhl-Bien, M., Riggio, R. E., Lowe, K. B., & Carsten, M. K. (2014). Followership theory: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly, 25*(1), 83–104.

van Knippenberg, D., & Hogg, M. A. (2003). A social identity model of leadership effectiveness in organizations. *Research in Organizational Behavior, 25*, 243–295.

Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *The Leadership Quarterly, 21*(3), 530–542.

Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing (2nd ed.)*. New York: McGraw-Hill.

Wong, S. I. (2019). Influencing upward: Subordinates' responses to leaders' (un)awareness of their empowerment expectations. *The International Journal of Human Resource Management, 30*(10), 1604–1634.

Wong, S. I., & Giessner, S. R. (2018). The thin line between empowering and laissez-faire leadership: An expectancy-match perspective. *Journal of Management, 44*(2), 757–783.

Wong, S. I., & Kuvaas, B. (2018). The empowerment expectation-perception gap: An examination of three alternative models. *Human Resource Management Journal, 28*(2), 272–287.

Wong, S. I., Škerlavaj, M., & Černe, M. (2017). Build coalitions to fit: Autonomy expectations, competence mobilization, and job crafting. *Human Resource Management, 56*(5), 785–801.

Yukl, G., & Falbe, C. M. (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology, 75*(2), 132–140.

Yun, S., Cox, J., & Henry Jr, P. S. (2006). The forgotten follower: A contingency model of leadership and follower self-leadership. *Journal of Managerial Psychology, 21*(4), 374–388.

Zhang, X. M., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal, 53*(1), 107–128.

The effects of employee empowerment expectation: The underlying theoretical explanations

YIN Kui[1], ZHANG Kaili[2], ZHAO Jing[1], GONG Zhenxing[3]

([1] *School of Economics and Management, University of Science and Technology Beijing, Beijing* 100083, *China*)

([2] *School of Business, East China University of Science and Technology, Shanghai* 200237, *China*)

([3] *School of Business, Liaocheng University, Liaocheng* 252000, *China*)

Abstract: Most of previous research on empowering leader behavior has adopted a leader-centric approach to examine its effectiveness. With the arising of followership theory, more research has emphasized the importance of examining leadership effectiveness from the follower-centric approach. Expectation plays an import role in management. Employee empowerment expectation refers to a set of norms that employees perceived about the responsibilities and obligations the leader should shoulder in terms of empowering. Based on reviewing the concept and measurement of employee empowerment expectation, the main findings from several theories such as role set theory, leadership categorization theory and met expectation theory are summarized. Finally, the future directions are discussed from several aspects: the validation of measurement based on implicit leadership theory, the logical framework from followership theory, the mechanism through integrating related theories, and the antecedents of subordinate empowerment expectation from the perspective of expectation management.

Key words: leader empowering behavior, empowering expectation, role expectation, followership theory, met expectation theory